

Koersplan 2025-2028

# OP WEG naar samen meer...

woon  
kwartier



# Inhoudsopgave

Voorwoord: Op weg naar samen meer...

1. We willen het verschil maken
2. Woonkwartier... altijd in de buurt
3. Thema: Werken aan meer en blijvend betaalbare woningen
4. Thema: Werken aan vitale wijken en kernen
5. Thema: Werken aan wonen met zorg
6. Thema: Werken aan een duurzame samenleving
7. Organisatie
8. Regie op samenhang en verandering

Bijlage: Koersplan samengevat op één A4

Bijlage: Thema Koersplan en VN-doelen (SDG's)



# Voorwoord: Op weg naar samen meer...

Als Woonkwartier zijn we voortdurend op reis. In een wereld die geregeld andere eisen stelt en uitdaagt. Wij houden van reizen. Alleen niet langs een volledig uitgestippelde route. Tegelijk storten we ons ook niet blind in het avontuur. We hadden behoefte om ons huidige reisschema, dat dateert uit 2021, tegen het licht te houden.

De regionale woondeal heeft impact en onze organisatie is intussen gegroeid en veranderd. We reizen graag samen. En daarom hebben we het nieuwe Koersplan met onze medewerkers, met de huurdersvereniging en met de partijen in de regio waarmee we intensief samenwerken gemaakt.

De tijd dat een woningcorporatie vooral van 'de stenen' was, is allang voorbij. Wij staan midden in de gemeenschap. Dat wordt van ons verwacht. En daar kiezen we zelf ook heel bewust voor. **We willen graag bijdragen aan fijn wonen en de leefbaarheid van de wijken, kernen en buurten waar we actief zijn.** Dat doen we samen met bewoners, gemeenten en organisaties op het gebied van zorg, welzijn en veiligheid. Binnen onze mogelijkheden. We weten goed waar we wel en niet van zijn. En we dagen onszelf uit de grenzen van wat kan op te zoeken, als we daarmee een initiatief van bewoners of organisaties van de grond krijgen. Zoals we recent deden bij het gemengd wonen project De Boezem in Zevenbergen.

We geloven in de kracht van verbinden. Want opgaven op het gebied van bouwen, verduurzamen, wonen en leefbaarheid zijn fors en complex. Daar heb je elkaar bij nodig. **Waar we kunnen, brengen we partijen in de regio bij elkaar, op zoek naar creatieve oplossingen.** Zoals onlangs op de netwerk-conferentie 'Langer zelfstandig thuis' waar we ruim 130 professionals met elkaar in gesprek brachten. En met het programma 'Kom aan tafel' waar we zorgverleners, gemeenten en corporaties lokaal met elkaar in contact brengen, zodat de drempel om elkaar op te zoeken verlaagd wordt.

De diversiteit aan vraagstukken vraagt van ons dat we breed kijken. In onze gebiedsgerichte benadering kijken we vanuit verschillende invalshoeken en over teams heen, zonder het complex te maken.

Nu we het Koersplan (onze reisgids) hebben geactualiseerd, zetten we de reis voort. **Met nieuwe inzichten en energie.** In onze jaarplannen vertalen we de koers naar concrete projecten en acties en naar wat het voor onze medewerkers betekent. En we vertalen het naar prestatienormen, in de wetenschap dat sommige van onze ambities zich daar beter voor lenen dan andere. Tot slot gaan we minimaal jaarlijks samen met onze medereizigers aan tafel. Om te bespreken of we koers moeten houden, of de koers moeten verleggen.

Maar welke koers we ook volgen; onze medewerkers maken het verschil. Elke dag. Daar zijn we trots op en daar steken we energie in. En waar onze koers om verandering vraagt in kennis en gedrag, is er ruimte om dat eigen te maken. Ook zo zorgen we dat iedereen bij Woonkwartier zichzelf kan zijn. **Op weg naar meer samen, en samen meer...**



**Ruud van den Boom**  
*Directeur-bestuurder*



# 1. We willen het verschil maken

Het **verschil** maken  
we **samen**  
zo dragen we bij aan een  
**betere wereld**

# 1. We willen het verschil maken

*Er is druk op de woningmarkt. De kosten voor levensonderhoud zijn hoog en de kloof tussen arm en rijk groeit.* Veel mensen zoeken een passende, betaalbare woning. Met de regionale woondeal maken gemeenten, corporaties, ontwikkelaars en bouwers zich sterk om meer betaalbare woningen te bouwen en worden er nieuwe (flexibele) woonconcepten bedacht.

*De klimaatopgave (CO2-reductie, energietransitie, isoleren, circulariteit, bio-based bouwen, klimaatadaptatie) is stevig.* Inmiddels heeft Woonkwartier samen met de ketenpartners flink ervaring opgedaan. We hebben veel kennis opgebouwd en leren van corporaties en partijen die vooroplopen in innovatie. Bovendien groeit het klimaatbewustzijn bij onze bewoners; zij zien hun eigen belang om te verduurzamen.

*Er wonen steeds meer kwetsbare mensen in de wijken, de tolerantie van (sommige) mensen neemt af. De vergrijzing neemt toe, met een verwachte piek in 2040. Tegelijk is er te weinig capaciteit in zorg en welzijn.* Dat maakt dat leefbaarheid en langer zelfstandig thuis wonen onder druk komen te staan. Tegelijk zien we bereidheid van bewoners om elkaar te helpen. Het besef dat bewoners elkaar nodig hebben voor een leefbare wijk of buurt groeit. En we hebben, samen met welzijns- en zorgorganisaties en gemeenten, succesvolle vormen van samenredzaamheid opgezet. Het besef dat we daar alleen succesvol in kunnen zijn als we samenwerken en initiatieven van bewoners omarmen, is stevig.

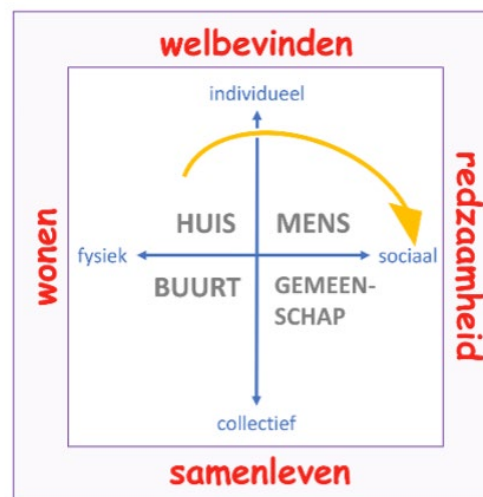
*De arbeidsmarkt is gespannen, expertise is schaars.* Door medewerkers verantwoordelijkheid te geven, ruimte te laten voor eigen initiatief en aandacht te hebben voor wie je bent, kan Woonkwartier medewerkers blijvend boeien en binden. Er zijn voldoende mogelijkheden voor opleiding en ontwikkeling. Daarnaast heeft Woonkwartier de middelen om specialistische kennis of capaciteit tijdens pieken flexibel aan te schakelen. Zodat doelen gerealiseerd kunnen worden met behoud van een aanvaardbare werkdruk.

# 1. We willen het verschil maken

*We hebben te maken met politieke onzekerheid. Welke kant beweegt een nieuw kabinet op?* Waar het bij elke onzekerheid of uitdaging om gaat, is dat we de mogelijkheid willen zien om het wél voor elkaar te krijgen. Wat telt is dat we met en voor onze bewoners het verschil kunnen maken. Dat verschil maken we met betaalbare en duurzame huizen, die een thuis zijn voor de bewoners. En steeds meer ook door bij te dragen aan het welzijn van onze bewoners en samenredzaamheid en solidariteit in de wijken en buurten waar we actief zijn. Die beweging hebben we ingezet en zetten we vol overtuiging voort.

Door de jaren heen zijn corporaties, en ook Woonkwartier, hun aandacht gaan verleggen. Aanvankelijk stond het vastgoed/de stenen centraal. Daar kwam gaandeweg de aandacht voor de bewoner bij. Inmiddels hebben corporaties opnieuw een stevige bouwopgave, maar steeds meer ook een taak en rol in het bouwen van gemeenschappen, samen met bewoners, gemeenten en organisaties op het gebied van zorg en welzijn.

Het bouwen aan gemeenschappen kunnen we niet alleen. Maar dat geldt evengoed voor bijvoorbeeld verduurzaming. De opgaven die we als corporatie hebben, doen we samen met bewoners en met onze partners in de wijken en kernen. Samenwerken, participatie, luisteren, elkaars taal spreken, weten waar we goed in zijn, ruimte geven om zaken uit te proberen, onze business case durven delen, willen leren, fouten mogen maken; deze zaken zijn van groot belang om de complexe opgaven voor de sociale huisvesting met elkaar aan te kunnen gaan.



**Figuur 1**  
Beweging van stenen naar  
gemeenschap (drijfveren model  
Léon Bobbe)



# 1. We willen het verschil maken

De opgave die we voor Woonkwartier zien en de beweging die we maken, staan niet op zichzelf. In 2015 hebben de Verenigde Naties 17 doelen geformuleerd voor een duurzamere wereld. De ambitie is om deze doelen in 2030 gerealiseerd te hebben. Dat gaat niet vanzelf. Vanuit onze rol als woningcorporatie kunnen we, samen met bewoners en organisaties verbonden met wijken en buurten, een (soms kleine, soms grotere) bijdrage leveren aan de volgende VN-doelen:



**Figuur 2**  
Bijdragen aan VN doelen voor een betere wereld

In dit Koersplan beschrijven we de richting waarin Woonkwartier de komende jaren gaat bewegen. Dat doen we op 4 thema's:

We gaan samen op weg naar meer...

- betaalbare en beschikbare woningen;
- vitalere wijken en buurten;
- wonen met zorg (langer zelfstandig thuis);
- duurzame woningen en buurten.

Ook hebben we de organisatorische randvoorwaarden benoemd. Voor de periode 2025-2028 zijn zo concreet mogelijk doelen benoemd en activiteiten waarmee we die doelen willen realiseren. In de jaarplannen wordt dit verder uitgewerkt naar doelen en prestatienormen per jaar.

In de volgende hoofdstukken gaan we nader in op de vier thema's waarop we een koers voor onze reis hebben uitgezet en wat dat van onze organisatie vraagt.



## 2. **Woonkwartier** **altijd** in de **buurt**



## 2. Woonkwartier...altijd in de buurt

### Wie we zijn... en waar we werken

Woonkwartier is een lokaal en maatschappelijk betrokken plattelands-corporatie, actief in West-Brabant. Wij zijn werkzaam in 18 kleine steden, dorpen en kernen in de gemeenten Moerdijk, Halderberge en Steenbergen. Elk met een eigen historie en identiteit en eigen kansen en uitdagingen. We verhuren ruim 9.500 woningen en bedrijfs- of maatschappelijke panden.

### Onze taak

Wij zorgen ervoor dat mensen met een bescheiden inkomen in een kwalitatief goed, duurzaam en betaalbaar huis kunnen wonen. Een huis dat past bij hun levensfase en behoefte. Niet alleen nu, maar ook in de toekomst. Daar zetten we ons elke dag met hart en ziel voor in.

### Onze maatschappelijke bijdrage

Fijn wonen gaat verder dan alleen de woning. We zetten ons ook in, samen met andere organisaties en bewoners, voor het behouden en creëren van vitale, divers samengestelde en duurzame (dorps)kernen en wijken. Met schone, veilige en groene buurten. Waar mensen van verschillende leeftijden en achtergronden fijn samenwonen en elkaar helpen waar nodig. En waar iedereen kansen krijgt en iedereen telt. Daar maken we ons sterk voor.

### Onze aanpak: in samenspraak en met oog voor samenhang

De opgaven op het gebied van wonen, leefbaarheid en vergrijzing kunnen we niet alleen realiseren. We doen dat samen met bewoners en met onze partners in de wijken en kernen. Met ruimte voor ieders inbreng.

Elk dorp en elke wijk is uniek en heeft andere uitdagingen en mogelijkheden. Daar hebben we oog voor. En houden we zoveel mogelijk rekening mee bij het vinden van oplossingen. Met onze 'gebiedsgerichte aanpak' benaderen we vraagstukken in samenhang. We kijken vooruit en proberen problemen voor te zijn en kansen te benutten. We kijken breed; wat speelt er nog meer? En we bekijken een vraagstuk vanuit verschillende invalshoeken en vakgebieden, op zoek naar echte oplossingen. Zonder het complex te maken. We bundelen krachten van bewoners, overheden en organisaties om samen meer te bereiken. We laten en maken ruimte voor eigen initiatief. En we verleiden bewoners, organisaties en medewerkers om eigenaarschap te nemen.



## 2. Woonkwartier...altijd in de buurt

### Onze kernwaarden

De kernwaarden van Woonkwartier geven richting aan ons dagelijks handelen. Onze kernwaarden zijn:

- **Persoonlijk**

Wij staan in verbinding met mensen, vanuit oprechte betrokkenheid bij bewoners en de dorpen, kernen en wijken waar zij wonen. En vanuit betrokkenheid bij de organisaties waarmee we samenwerken. Wij vinden contact van mens-tot-mens belangrijk. We luisteren goed naar wat mensen ons vertellen. En we hebben oog voor de balans 'ik en wij'.

- **Praktisch**

Wij zijn resultaatgericht. Wij denken in mogelijkheden en praktische oplossingen. We stimuleren eigen initiatief en oplossingen van huurders, buurten en organisaties waarmee we samenwerken. Wij zijn open en helder in waar wij voor staan en houden ons aan onze afspraken.

- **Proactief**

Wij staan midden in de samenleving. We denken vooruit en zien kansen. We leveren actief een bijdrage aan goed wonen voor onze huurders en aan de leefbaarheid van de dorpen, kernen en wijken waar zij wonen. En we verleiden bewoners, partners en onze medewerkers om eigenaarschap te nemen. Wij zijn voortdurend gericht op verbetering, door verandering en vernieuwing.

De kernwaarden praktisch en persoonlijk zijn stevig verankerd en worden buiten en binnen onze organisatie nadrukkelijk herkend. Dat geldt nog in mindere mate voor de kernwaarde proactief. Samenwerken (binnen en buiten Woonkwartier) en ook preventie (leefbaarheid) worden belangrijker om onze ambities te realiseren. Een proactieve houding (vooruit denken, kansen zien) is een voorwaarde om goed te kunnen samenwerken en preventief te kunnen handelen. We zetten de komende periode dan ook in op een sterkere beleving van de kernwaarde proactief. Zodat we ons motto: 'altijd in de buurt' naar de toekomst toe nog beter waar kunnen maken.

Woonkwartier heeft een persoonlijke en praktische uitstraling, maar voor proactief is verbetering mogelijk (...).

**Figuur 3**  
Imago-onderzoek YAG 2023

**OP WEG  
naar samen  
meer...**

**...BLIJVEND  
BETAALBARE  
en GESCHIKTE  
WONINGEN**

**...VITALE  
WIJKEN en  
KERNEN**

**...Wonen met ZORG;  
LANGER ZELFSTANDIG  
THUIS**

**...DUURZAAM  
Wonen en BOUWEN**



# 3. Thema

## WERKEN aan meer en BLIJVEND BETAALBARE WONINGEN

- Doel/richting 2030-2035
- Trends en ontwikkelingen
- Wat willen we de komende 4 jaar bereiken?
- Hoe gaan we dat doen?
- Hoe meten we onze resultaten?



## WERKEN AAN MEER EN BLIJVEND BETAALBARE WONINGEN

### Trends en ontwikkelingen

De toekomst lijkt steeds lastiger te voorspellen: door grote trends als vergrijzing en migratie is de druk op de woningmarkt de afgelopen jaren verder toegenomen. In de regionale woondeal van maart 2023 was een groei met 8.600 woningen voorzien. De prognoses van de Provincie Noord-Brabant van november 2023 vallen inmiddels hoger uit. Het oplopende woningtekort heeft grote maatschappelijke gevolgen. Jongeren blijven noodgedwongen langer thuis wonen, dakloosheid neemt toe en senioren kunnen moeilijk een passende woning vinden. Vanwege de stagnerende woningmarkt is het belangrijk doorstroom te blijven stimuleren. De druk op de openbare ruimte neemt toe.

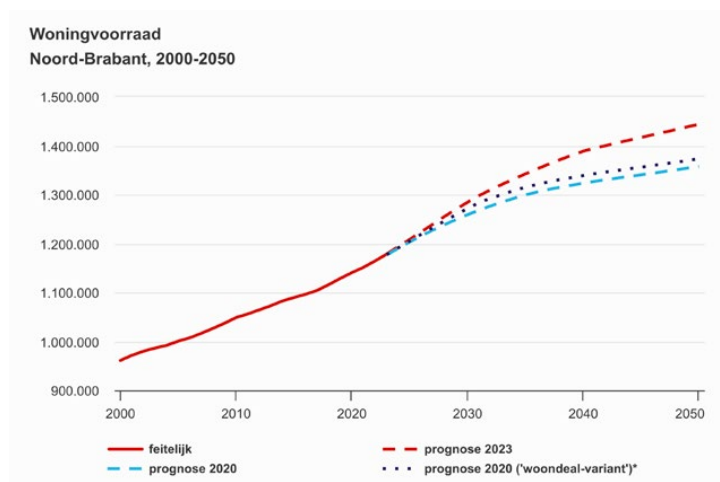
Ons huidige woningaanbod sluit niet altijd goed aan op de vraag (kwantitatief en kwalitatief). Woonkwartier gaat daarom investeren in nieuwbouw (inclusief middenhuur en flexwonen) en wil met creatieve oplossingen het woningtekort terugdringen. Dat kunnen we niet alleen. Daar hebben we andere partijen zoals de gemeenten (locaties), ontwikkelaars en bouwers bij nodig.

### Doel/richting 2030-2035

Woonkwartier heeft in 2030 de Nationale Prestatieafspraken uitgevoerd. Daardoor is onze woningvoorraad gegroeid (> 10.000 verhuurde eenheden). De diversiteit binnen ons woningaanbod is toegenomen door de toevoeging van (middenhuur)woningen, flexwoningen en andere woonvormen. We benutten de bestaande woningvoorraad beter. We zijn creatief om betaalbaarheid & beschikbaarheid te blijven garanderen voor onze bewoners.

Woonkwartier kiest voor een woonlastenbenadering. Naast de huurprijs is er aandacht voor de energiezuinigheid van woningen en daarmee ook voor de energiekosten van onze bewoner. Bij duurzame woningen is de energieprestatievergoeding (EPV) een middel voor onze bewoner om grip te houden op de woonlasten.

We verhuren bedrijfsmatig, maatschappelijk en zorg onroerend goed. Dat doen we omdat het meerwaarde biedt in wijken en kernen (zie [Thema Vitale wijken en kernen](#) en [Thema Wonen met zorg](#)).



**Figuur 4**  
Oplopend woningtekort

## WERKEN AAN MEER EN BLIJVEND BETAALBARE WONINGEN

### Wat willen we de komende 4 jaar bereiken?

#### *Betalbaarheid*

- We blijven een uitlegbaar huurbeleid hanteren.
- We hebben inzicht in de energielasten van bewoners, zodat we (waar mogelijk) kunnen sturen op de woonlasten (huurprijs + servicekosten + kosten elektra en warmte).
- Er is een passende mix in huurprijsklassen per gemeente, zowel sociale huur als middenhuur.

#### *Beschikbaarheid*

- Ons woningaanbod sluit zo goed mogelijk aan bij de regionale vraag. De wensportefeuille en opgaven met focus op 2030 en 2050 zijn in beeld. Dit betreft zowel de kwantitatieve als de kwalitatieve ontwikkelopgave.
- We voegen tot 2035 in totaal 900-1.000 woningen toe (sociale huur en middenhuur), tot en met 2027 zijn er dat er circa 300. We doen dat door realisatie van nieuwbouw en doordat de bestaande woningvoorraad beter wordt benut door creatieve oplossingen (splitsen van woningen, optoppen).
- We zorgen ervoor dat we vanuit onze portefeuillestrategie woningen hebben die inzetbaar/aanpasbaar zijn voor de doelgroep die zorg nodig heeft (of binnen afzienbare termijn gaat hebben).
- Er zijn 40-60 flexwoningen (inclusief flexcontracten) gerealiseerd als (tijdelijke) oplossing voor de krappe regionale woningmarkt.
- De slaagkans voor woningzoekenden is toegenomen in de periode 2024-2028.
- We continueren de verhuur van bedrijfsmatig, maatschappelijk en zorg onroerend goed als dat maatschappelijke meerwaarde heeft in de wijken en kernen.

## WERKEN AAN MEER EN BLIJVEND BETAALBARE WONINGEN

### Hoe gaan we dat doen?

- We passen waar mogelijk de energieprestatievergoeding toe: EPV voor nieuwbouw en EPV 2.0 voor bestaande bouw.
- We hanteren een sociaal huurverhogingsbeleid (maximaal inflatievolgend).
- We voeren een sociaal incassobeleid (met maatwerk waar nodig) en proberen huisuitzettingen als gevolg van huurachterstand te voorkomen door tijdig in gesprek te gaan.
- We bieden sociale koop aan (zowel uit onze woningvoorraad en nieuwbouw) en werken uitgangspunten voor sociale koop verder uit.
- We doen aan productinnovatie: we verkennen welke bijzondere woonvormen we kunnen ontwikkelen en voegen voor 2028 minimaal één bijzondere woonvorm toe aan onze portefeuille. Het kan daarbij gaan om kamerverhuur, woningdelen, optoppen, splitsen, tijdelijke woning voor urgente gevallen, etc.).

### Hoe meten we onze resultaten?

#### *Betaalbaarheid*

- Sociaal incassobeleid - aantal dossiers bij de deurwaarder/ ontruiming;
- % verlaging energielasten van huurders t.o.v. 1 jaar geleden;
- Aantal woningen met EPV.

#### *Beschikbaarheid*

- Aantal nieuwbouwwoningen (DAEB/ niet-DAEB);
- Aantal flexwoningen;
- Aantal sociale koopwoningen;
- % leegstand.

# 4. Thema WERKEN aan VITALE WIJKEN en KERNEN

- Doel/richting 2030-2035
- Trends en ontwikkelingen
- Wat willen we de komende 4 jaar bereiken?
- Hoe gaan we dat doen?
- Hoe meten we onze resultaten?



## WERKEN AAN VITALE WIJKEN EN KERNEN

### Doel/richting 2030-2035

We geloven dat vitale wijken bijdragen aan het woonplezier van mensen. Vitale wijken zijn wijken waarin verschillende mensen wonen en elkaar ontmoeten, met sociale cohesie. Wijken waarin mensen elkaar kennen, samen verantwoordelijkheid nemen voor het leefklimaat en elkaar ondersteunen. Wijken met een goede verhouding tussen zorgdragers en zorgvragers, waarbij de zorgvragers op de juiste hulp kunnen rekenen. Wijken waarin professionele partners (corporaties, gemeenten, welzijns- en zorgorganisaties, politie, maatschappelijk werk) de bewoners daarin ondersteunen en faciliteren. Wijken die schoon, veilig, aantrekkelijk en groen zijn.

Als Woonkwartier zetten we ons in om al onze wijken vitaal te maken en te houden. Dat doen we samen met onze partners in de wijken. Wij zetten ons vastgoed in om een goede balans te creëren tussen het realiseren van aanbod voor de verschillende doelgroepen en het werken aan wijken met een goed leefklimaat. En we initiëren en stimuleren ontmoeting en verbinding. We zetten in op wederkerigheid, omdat we ervan overtuigd zijn dat elk individu kan bijdragen en omdat het voor echte verbinding zorgt. We zijn zichtbaar aanwezig in onze wijken.

Wij werken mee aan het smeden van sterke gemeenschappen voor onze bewoners. Dat gaat verder dan alleen woningen. Hiervoor zijn ook voorzieningen nodig. Daarom realiseren en beheren wij, als daar behoefte aan is en binnen de wettelijke mogelijkheden, ook bedrijfsmatig (bijvoorbeeld een buurtwinkel) en maatschappelijk onroerend goed (bijvoorbeeld een buurthuis). Per stad, dorp of wijk kijken we, in samenwerking en afstemming met andere partijen, wat nodig en haalbaar is om te komen tot krachtige en duurzame gemeenschappen.

### Trends en ontwikkelingen

De druk op de leefbaarheid in wijken blijft toenemen, zeker daar waar veel sociale huurwoningen staan. Als gevolg van regelgeving (zoals passend toewijzen) in combinatie met het ombouwen van de verzorgingsstaat naar een participatiesamenleving (langer zelfstandig thuiswonen/ zelfredzaam) komen steeds meer kwetsbare bewoners bij elkaar te wonen. Daardoor staan of komen de draagkracht, samenredzaamheid en zelfredzaamheid van gemeenschappen en mensen onder druk.

## Wat willen we de komende 4 jaar bereiken?

- We zetten actief in op het realiseren van divers samengestelde wijken, onder andere door het verbreden van het aanbod: type woningen, middensegment, sociale koop, bedrijvigheid, zorg, tussenwoningvormen, langer zelfstandig thuis kunnen wonen (zie [Thema Beschikbaar & betaalbaar](#)).
- We werken intern nog meer dan nu vanuit een gebiedsgerichte aanpak. Ook extern werken we zoveel als mogelijk met netwerkpartners met een gebiedsgericht insteek: vanuit een gezamenlijke visie en vanuit gedeelde samenwerkingsprincipes. Per gemeente hebben we benoemd wat de meest kwetsbare wijken/kernen zijn en een gezamenlijke prioritering aan de aanpak gegeven. We werken per gemeente voor minimaal 1 kwetsbare wijk een wijkvisie uit met daaraan gekoppeld een (meerjarig) actieplan waarin zowel sociale als fysieke ingrepen zijn opgenomen.
- We maken onze gebiedsgerichte aanpak sterker door wijkvisies en actieplannen heel nadrukkelijk samen met de bewoners, gemeente, zorg- en welzijnsorganisaties, de huurdersvereniging en andere partners in de wijk op te stellen. En we voeren ze samen uit.
- We hebben een zichtbare kanteling gemaakt van reactief handelen (gericht op individuele casuïstiek) naar ook meer proactief handelen gericht op preventie (welzijn, versterken sociale cohesie, participatie en het naar elkaar omzien). In dit verband zijn we o.a. meer zichtbaar in de wijk, dragen we specifieke casuïstiek sneller over aan ketenpartners, hebben we een aanjaagfunctie om zaken voor elkaar te krijgen en intensiveren we de samenwerking met stakeholders. We zoeken daarbij de grenzen van de Woningwet op.
- Bewonersparticipatie is essentieel en heeft een nieuwe impuls gekregen, door o.a. in te zetten op bewonerspanels die we gebruiken voor specifieke onderwerpen. En door bij complexen waarvoor renovatie of sloop/nieuwbouw nodig lijkt de bewoners vanaf het begin te betrekken bij de planontwikkeling.
- We stimuleren de aanwezigheid van toegankelijke ontmoetingsruimte(n) in en buiten wooncomplexen en op centrale plaatsen in de wijk waarmee het samenzijn, elkaar leren kennen en naar elkaar omkijken gestimuleerd wordt. We hebben tenminste 4 nieuwe initiatieven gerealiseerd die ontmoeting faciliteren.
- We zetten het gebruik van data in om mensen met elkaar in contact te brengen.
- We meten periodiek hoe bewoners de leefbaarheid ervaren en waar aandachtsgebieden liggen. Hierbij maken we gebruik van data zoals o.a. vitaliteitskaarten.

**Figuur 5**  
Plaatsen van picknicktafels  
in Oud Gastel



## WERKEN AAN VITALE WIJKEN EN KERNEN

### Hoe gaan we dat doen?

- We werken aan een positieve mindset: we denken positief, gaan uit van kansen en gaan uit van de kracht van het individu.
- Om de prioritering bij onze gebiedsgerichte aanpak te kunnen bepalen maken we een quickscan van alle kernen. We brengen in kaart wat er speelt op het gebied van onder meer leefbaarheid, wonen, verduurzaming, renovatie, nieuwbouw, onderhoud en welzijn.
- Samenwerking met netwerkpartners is essentieel. We zorgen ervoor dat co-partnerschap met onze netwerkpartners bij voorkeur vastgelegd is in een intentie-en/of een samenwerkingsovereenkomst met gezamenlijke doelen/ambities en wederzijds commitment.
- We hanteren heldere uitgangspunten, zoeken de dialoog en scherpte op zonder te verharderen.
- We delen eenvoudiger gegevens over bewoners tussen partijen in de wijk. Enerzijds door de mogelijkheden binnen de privacyregels beter te benutten en anderzijds doordat belemmeringen weggenomen zijn.
- We stimuleren het naar elkaar omkijken en onderzoeken verschillende mogelijkheden om de intrinsieke motivatie te prikkelen en instrumenten in te zetten, zoals bij gemengd wonen (voorrang op voorwaarde van hulp aan medebewoners bijvoorbeeld boodschappen, klusjes, taalles activiteiten organiseren).
- Onze ketenpartners en wijzelf zijn alert (en in staat) om signalen van extra ondersteuning van bewoners op te pikken.
- Wanneer we signaleren dat bewoners extra ondersteuning nodig hebben, of wanneer bewoners zelf vragen om ondersteuning (dementie, eenzaamheid, onbegrepen gedrag), helpen we ze zodat ze deze vinden. We zetten daarvoor woonbegeleiding en buurtbemiddeling in, faciliteren doorstroming naar een meer passende woning en langer zelfstandig thuis (fysieke beperkingen). De bewoners maken daar actief gebruik van.
- We stimuleren dat bewoners elkaar ontmoeten en treffen. We zorgen dat er ontmoetingsruimten zijn (binnen en buiten). En bewoners weten dat ze ons kunnen benaderen voor het organiseren of faciliteren van activiteiten om de sociale cohesie te versterken en maken daar in alle wijken en kernen gebruik van.
- Interventies in onze vastgoedportefeuille, zoals aankoop, verkoop en sanering, zijn instrumenten die wij inzetten om de leefbaarheid in wijken en kernen te vergroten.
- We maken afspraken met onze maatschappelijke partners om casuïstiek sneller over te kunnen dragen, zeker wanneer specialistische inzet noodzakelijk is.

***Nieuwe bewoners blij met hun (t)huis in 'De Boezem': waar iedereen een goede buur is.***



**Figuur 6**  
Gemengd wonen De Boezem



## WERKEN AAN VITALE WIJKEN EN KERNEN

### Hoe meten we onze resultaten?

- Aantal leefbaarheidsdossiers totaal, naar soort (basis beheer, zelfredzaamheid, samenredzaamheid en goed huurderschap) en per kern.
- Score woonbeleving.
- Leefbaarheidsscore op complexniveau (ranking van de complexen).
- Aedes Benchmark Leefbaarheid (totaal en op kernniveau):
  - Veiligheid;
  - Overlast;
  - Schoon & netjes;
  - Inzet van de corporatie.
- Kwaliteit van de buurt.
- Huurdersoordeel buurt.
- % toegewezen fonds buurtactiviteiten.
- Aantal eigen initiatieven om ontmoeting en elkaar leren kennen te stimuleren.

# Thema 5. **WERKEN aan WONEN MET ZORG**

- Doel/richting 2030-2035
- Trends en ontwikkelingen
- Wat willen we de komende 4 jaar bereiken?
- Hoe gaan we dat doen?
- Hoe meten we onze resultaten?



## Doel/richting 2030-2035

Voor alle wijken en kernen weten we wat de opgave is op het gebied van wonen en zorg. We weten waar onze huurders en woningzoekenden (ouderen en kwetsbare doelgroepen die zorg nodig hebben) behoefte aan hebben en stimuleren de dialoog hierover. We werken in de realisatie van die opgave samen met onze partners: zorg- en welzijnsorganisaties, gemeenten, maar ook bewoners zelf. We werken op alle terreinen: aan de fysieke pijler door het bieden van voldoende geschikte en betaalbare woningen, van nieuwe woonvormen waarin wonen-welzijn-zorg samenkomen en van woningaanpassingen. We stimuleren doorstroming naar een passende woning. Zorg en begeleiding van kwetsbare bewoners zijn geen primaire taak voor ons.

Wel stimuleren en faciliteren we, binnen de grenzen van onze verantwoordelijkheid, sociale initiatieven die bijdragen aan de opgave rond wonen en zorg. We zoeken onze grenzen op om langer zelfstandig wonen te faciliteren en vernieuwing aan te jagen. Wij zien voor ons, ook in samenwerking met zorg- en welzijnsorganisaties, een belangrijke opgave voor Zorg Onroerend Goed in de vorm van geschikte (zorg)woningen en woonvormen voor specifieke doelgroepen. Zoveel mogelijk alternatief aanwendbaar, maar maatwerk indien nodig. Het clusteren van woningen, zodat het makkelijker is hier nabije zorg te organiseren, én gemengd wonen kunnen afhankelijk van de situatie goede vormen zijn.

## Trends en ontwikkelingen

Onze regio vergrijsst, er komen steeds meer mensen die zorg nodig hebben. In 2040 bereikt de vergrijzing haar hoogtepunt. Naar verwachting zullen er in de regio dan 175.000 mensen 65+ zijn, waarvan 47.000 mensen 80+. Het aantal mensen met dementie verdubbelt (bron: Ouderenzorg in West-Brabant 2020-2030: een regionale visie op toekomstbestendige ouderenzorg). Daardoor en door veranderende wet- en regelgeving moeten mensen die zorg nodig hebben langer zelfstandig thuis wonen, zo nodig in een geschikter huis, met zorg aan huis.

Het is steeds moeilijker om tijdig de juiste zorg te krijgen, er zijn te weinig zorgmedewerkers voor de vraag naar zorg die er is. Er zit een gat tussen volledig zelfstandig thuis wonen en het verpleeghuis, er zijn (betaalbare) tussenvormen nodig. Innovatie is nodig om deze spagaat op te lossen. De combinatie van een stijgende vraag naar zorg in combinatie met te weinig zorgmedewerkers zorgt voor een verschuiving van 'recht op zorg' naar meer 'eigen verantwoordelijkheid' en het organiseren van een vangnet.

De gemeenten werken aan lokale visies op wonen en zorg, maar die zijn nog niet gereed. Die visies moeten richting geven aan het oppakken van de lokale opgave. Wonen, zorg en welzijn horen bij elkaar, maar zorgpartijen, welzijnspartijen en corporaties hebben daarbij ieder een eigen verantwoordelijkheid.

## Wat willen we de komende 4 jaar bereiken?

- Onze bijdrage is verwerkt in de door de gemeenten samen met betrokken samenwerkingspartners (naast corporaties o.a. zorg- en welzijnsorganisaties) opgestelde woonzorgvisie, met aandacht voor de opgave en de rol die eenieder daarin neemt.
- We weten wat onze eigen bijdrage en rol is (initiëren, stimuleren, faciliteren) en vullen die ook op een goede manier in.
- Met betrekking tot de vraag 'wie gaat wat betalen?' hebben we op basis van ervaring en dialoog een zo duidelijk mogelijk afwegingskader ontwikkeld.
- We hebben in het merendeel van onze kernen, al dan niet samen met stakeholders, 4 concrete initiatieven ontplooid die zelfredzaamheid en saamhorigheid/samenredzaamheid stimuleren.
- We hebben meer ervaring opgedaan met het realiseren van nieuwe woonvormen, al dan niet op initiatief van particulieren en zorginstellingen.
- Bij onze bijzondere woonvormen zorgen we door inzet van (extra) sociaal beheer dat de mensen prettig kunnen samenwonen. (We dragen bij aan ontmoeting, leefbaarheid en samenlevingsopbouw).
- Medewerkers en medewerkers van onze ketenpartners zijn geschoold kwetsbare groepen te herkennen en weten hoe ze hiermee om moeten gaan.

### *Voorbeelden kleinschalige woonvoorzieningen voor verschillende doelgroepen*

- *'t Sluiske in Oud Gastel: doorstroomlocatie voor statushouders,*
- *De Boezem: gemengd wooncomplex*
- *Thomashuis: waar mensen met een verstandelijke beperking wonen*



**Figuur 7**  
Netwerkconferentie  
Langer Zelfstandig Thuis,  
april 2024

## Hoe gaan we dat doen?

- Vanuit het faciliteren van langer zelfstandig thuis wonen willen we meer luisteren naar de (zorg) behoeften van bewoners. En maken we wanneer het maar even kan gebruik van de denkkraft van bewoners die een zorgvraag hebben. Bijvoorbeeld m.b.t. de vraag welke woningaanpassingen kunnen bijdragen in het zo lang mogelijk zelfstandig dagelijkse handelingen te kunnen doen (hoe en wat kunnen wij bijdragen in het vraagstuk van een steeds groter capaciteitsprobleem bij de zorgleveranciers?)
- We stimuleren/faciliteren dienstverlening rondom de kwetsbare huurder. Niet afwachten, maar anticiperen op een situatie en het inschakelen van netwerken en netwerkpartners rondom de huurder inzetten.
- We zetten in op het vormen van zorgcoalities/allianties waarbij geluisterd wordt naar de behoefte van zorg- en welzijnsorganisaties en maatschappelijke partners.
- Met onze samenwerkingspartners hebben we goede afspraken over de bijdrage, rollen en verantwoordelijkheden. We weten elkaar te vinden, ook als het even niet goed gaat.
- We maken meer dan nu gebruik van data, ook met de samenwerkingspartners.
- Innovatie op digitalisering en AI gericht op zorg en welzijn stimuleren we en zo mogelijk faciliteren we het ook.
- Om nieuwe initiatieven te laten slagen, is perspectief nodig, moet helder zijn waar we van zijn en zal het soms nodig zijn niet alleen vanuit de eigen business case, maar juist vanuit de gezamenlijke business case te denken. Dat vraagt van ons dat we de taal van onze partners spreken en hun dienstverlening begrijpen. Ons vertrekpunt zijn de stenen en van daaruit verbinden we ons met vraagstukken van leefbaarheid, zorg en welzijn.
- We gaan meer met community builders werken bij woonvormen die aandacht behoeven.
- We gaan na of ons beleid en onze samenwerking met gemeenten op het realiseren van voorzieningen in de woning effectiever kan, zodat bewoners sneller geholpen. Dat vergt mogelijk een andere mindset; meer uitgaan van vertrouwen.

## Hoe meten we onze resultaten?

- Jaarlijks een positieve evaluatie van de samenwerking met onze zorg- en welzijnspartners.
- Aantal samenwerkingsovereenkomsten.
- % 0-treden woningen.
- Jaarlijks 1 nieuw initiatief met zorg- en welzijnsorganisaties samen.
- % woningen met woningaanpassingen gericht op langer zelfstandig thuis.
- Aantal huurovereenkomsten woonvoorzieningen.
- Aantal huurovereenkomsten maatschappelijk vastgoed.
- Aantal bijzondere woonvormen (zoals bijvoorbeeld De Boezem).

**Voorbeeld verbinden: Kom aan Tafel**  
*Programma gericht op verbinden van zorg en welzijnspartijen en gemeenten.*

### Resultaat

- *Convenant tot samenwerken door 10 partijen ondertekend.*
- *Bewustzijn noodzaak*



# 6. Thema WERKEN aan een DUURZAME SAMENLEVING

- Doel/richting 2030-2035
- Trends en ontwikkelingen
- Wat willen we de komende 4 jaar bereiken?
- Hoe gaan we dat doen?
- Hoe meten we onze resultaten?



## WERKEN aan een DUURZAME samenLEVING

### Doel/richting 2030-2035

De klimaatdoelstellingen voor 2050 zijn leidend voor ons duurzaamheidsbeleid. Het vraagt een andere manier van denken en doen, bouwen en produceren, leven én wonen. Het vraagt keuzes die we niet alleen maken, maar samen met onze bewoners, collega's, onderhoudspartners, leveranciers en drie gemeenten. We proberen de juiste verduurzamingsstappen op het juiste moment te zetten, zonder dat latere stappen onbetaalbaar of technisch te moeilijk worden (no-regret). De projecten hoeven niet altijd groots en meeslepend te zijn, ook het inspireren van bewoners om de tuin te vergroenen of een waterton te plaatsen horen hierbij.

Het isoleren van onze woningen heeft prioriteit. Het is goed voor het milieu en draagt bij aan betaalbare woonlasten en meer wooncomfort. Het is ook nodig om ervoor te zorgen dat onze woningen door middel van alternatieve warmtebronnen verwarmd kunnen worden, waardoor ze van het gas af kunnen. Waar en wanneer het kan gaan we over naar gasloos en plaatsen we zonnepanelen. We gaan aan de slag met een klimaatadaptieve aanpak (vergroenen, wateropslag). En we gaan stapsgewijs (ver)bouwopgaven circulair benaderen (o.a. biobased materialen). Op deze terreinen zoeken we actief de koplopers om van hen te leren.

Onze bewoners spelen een belangrijke rol in de energietransitie. Door hen te informeren en ondersteunen, o.a. door de inzet van energiecoaches en een ambassadeursprogramma, helpen we hen hierbij op weg om bewuste keuzes te maken.

Uiteraard voeren wij de duurzaamheidsprincipes ook in onze eigen bedrijfsvoering door. En helpen we medewerkers om zelf duurzame keuzes te maken.

### Trends en ontwikkelingen

We ondervinden steeds nadrukkelijker de effecten van klimaatverandering op ons leven en de omgeving waarin we wonen: hitte, meer regen, meer droogte en een groter risico op overstromingen. Hoewel ons bewustzijn daarvan groeit, blijft onze uitstoot nog steeds stijgen. Dat vraagt om gezamenlijke actie.

De klimaatdoelen maken dat de opgave groot is: we moeten de bestaande woningen energie- en CO2 neutraal maken, nieuwe woningen bouwen én tegelijk bijdragen aan CO2-reductie, circulair bouwen en onderhouden. We moeten meer klimaatadaptief denken en werken. Doelstellingen staan soms op gespannen voet met elkaar. Zo is het een uitdaging om bij het isoleren van woningen materialen te vinden die én een laag energieverbruik in productie en verbruik mogelijk maken én herbruikbaar zijn. Maar we zien ook kansen. Het gebruik van biobased materiaal verlaagt CO2 en heeft een positief effect op het binnenklimaat en de afname van vochtproblemen, en daarmee op de gezondheid van bewoners. De uitdaging is groot te denken, verbanden te leggen maar ook klein te doen en kansen te pakken.

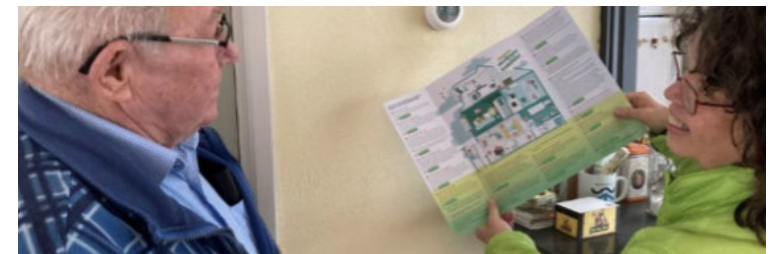
Het realiseren van verduurzaming is en wordt steeds meer dan alleen het inzetten van techniek. Het gedrag van bewoners is medebepalend voor het succes van de maatregelen die we treffen.

In het klimaatakkoord is voor bedrijfs-, maatschappelijk en zorgvastgoed afgesproken dat de gebouwde omgeving in 2050 en eigenlijk in 2040, vrijwel energieneutraal moet zijn. In de praktijk blijken gebouwen met een goed energielabel nauwelijks minder energie te gebruiken dan gebouwen met een slecht energielabel. Uiteindelijk is de energie-efficiëntie van een gebouw alleen te beoordelen op basis van het werkelijk energiegebruik.

## Wat willen we de komende 4 jaar bereiken?

- Woningcorporaties hebben afgesproken om in 2028 geen woningen meer te hebben met een E-, F- of G-label (tenzij het sloop/transformatie betreft). Wij zijn goed op weg om dat twee jaar eerder, zonder grootschalig gebruik te maken van PV-panelen, te realiseren.
- We hebben een realistisch plan voor de aanpak van de verduurzaming van onze woningen en overig vastgoed richting 2030 en 2040. We hebben de eerste stappen gezet naar de uitvoering van het plan van aanpak: voor eind 2030 voldoet 30% van onze huurwoningen aan de Standaard voor woningisolatie. Daarmee is later bij aansluiting op duurzame bronnen met een lage temperatuur, niet nogmaals een ingrijpende verbouwing noodzakelijk. Het aantal PV-panelen neemt toe met 4.000, en 500 woningen worden verwarmd door een duurzame warmtebron. Al onze nieuwbouwwoningen zijn aardgasvrij en 0-op-de-meter, of tenminste BENG. Dit draagt ertoe bij dat in 2040 80% van onze woningen en overig vastgoed klaar is voor de toekomst.
- We zetten in op het formuleren en bereiken van doelstellingen binnen de thema's 'materiaalgebruik en circulariteit' en 'klimaatadaptatie, gezondheid en biodiversiteit'.
- Binnen 4 jaar zijn circulariteit en duurzame materiaalkeuzes geïncorporeerd in onze aanpak van nieuwbouw, renovaties en onderhoud, en ook in onze eigen bedrijfsvoering. We spreken met onze ketenpartners doelpercentages af voor hergebruik. We redeneren daarbij vanuit total cost of ownership.
- Het bewustzijn van en de bijdrage van onze bewoners aan klimaatadaptatie is vergroot in de gemeenten waar Woonkwartier actief is. Daarvoor hebben we in elke gemeente minimaal vier initiatieven geïnitieerd en/of gestimuleerd om onze bewoners hierbij te helpen.

- Het vinden van de meest geschikte materialen en toepassingen is een zoektocht waarbij we kleinschalig experimenteren met nieuwe oplossingen. Geven die een goed en betaalbaar resultaat, dan passen we die ook op grotere schaal toe. We willen leren en hebben op elk van de volgende gebieden: *circulariteit, biobased bouwen, klimaatadaptatie en alternatieve warmtebronnen* minimaal 2 pilots uitgevoerd, geëvalueerd en vertaald naar uitvoeringsplannen voor de periode na 2028.
- Met dit alles zijn we op weg naar het verminderen van onze CO<sub>2</sub> uitstoot met als doelstelling 2030: vermindering met 49% t.o.v. 1990.



**Figuur 8**  
Inzet van energievoorzitter (boven) en ondertekening akkoord bio-based bouwen om CO<sub>2</sub> te verminderen (onder)

# WERKEN AAN EEN DUURZAME SAMENLEVING

## Hoe gaan we dat doen

- In 2024 hebben we, op basis van een nadere analyse van onze voorraad, beleid en een (uitvoering)strategie ontwikkeld voor de verduurzaming richting 2030 en 2040, met de klimaatdoelstellingen voor 2050 in het achterhoofd.  
We kijken daarbij naar het toekomstperspectief van de complexen (en ook ons BOG/ MOG/ ZOG). Onderdelen van die uitvoeringsstrategie zijn: isolatie (schil, beglazing), duurzame warmtebronnen, materiaalgebruik (circulair, biobased), klimaatadaptatie (hittestress, droogte, wateroverlast), bevorderen biodiversiteit en gezondheid (binnenklimaat).
- Vanaf 2025 werken we met een tijdspad, dat in 2024 is vastgesteld, waarin doelstellingen zijn opgenomen op het gebied van schaduwkosten, milieuclassificatie, aandeel recycling, losmaakbaarheidsindex, aandeel stort en verbranding (inkomende en uitkomende materialen). Met onderscheid tussen de processen: nieuwbouw, renovatie & onderhoud en sloop/nieuwbouw.
- In 2027 hebben we de eerste drie jaarschijven van die uitvoeringsstrategie gerealiseerd. Daaronder valt dat we, in samenwerking met partners in de buurt, de eerste stappen hebben gezet in de realisatie van de warmtevisie van de gemeenten waarin wij werkzaam zijn. Concreet betekent dat uitwerking en zo mogelijk start realisatie van de transitiestrategie warmte voor Helwijk en 2 kernen langs de A16.
- We sturen vanaf 2026 niet alleen meer op het theoretisch gebouw-/woning gebonden gebruik van energie (gas/elektra) of theoretische warmtevraag; Voor eind 2025 hebben we ons georiënteerd op hoe we hiernaast ook kunnen sturen aan de hand van data over het werkelijk energieverbruik (gas/elektra).
- We betrekken bewoners bij de plannen voor verduurzaming en luisteren naar hun ideeën (bv. voor slimme verlichting in gemeenschappelijke ruimtes). We zetten medewerkers en enthousiaste huurders in als ambassadeurs voor verduurzaming. We informeren bewoners actief over maatregelen voor een goed binnenklimaat en besparingsmogelijkheden in hun woning en ondersteunen de inzet van energiecoaches. Onze huurders maken hier actief gebruik van.
- We zetten in op vergroening en biodiversiteit (groene gevels en daken, aanplanten bomen, ecologische inrichting van de omgeving) en stimuleren onze huurders om dat ook te doen (groene tuinen, tegelwippen).
- We zetten in op een samenwerking met onze Zeeuwse en Brabantse collega's en anderen, zowel op het gebied van product/conceptontwikkeling installaties als inkoop daarvan. Door te leren van de ervaringen van anderen weten we wat werkt en wat niet.
- In samenwerking met zonnecoöperatie UitOnsDak! laten we zonnepanelen op onze woningen plaatsen.
- We werken op het gebied van circulariteit samen met ketenpartners (agrariërs, Rabobank) onder de noemer: Building Balance. In dat kader willen we tenminste 1 pilotproject in houtbouw hebben uitgevoerd.
- We hebben in 2024 eerdere pilots nader onder de loep genomen en hebben de lessen hieruit meegenomen in de voorbereiding van de uitvoering vanaf 2025. Ook de lessen die we nog gaan leren borgen we in onze aanpak naar de toekomst.
- Uiteraard zetten we ook in op verduurzaming van onze eigen bedrijfsvoering, te beginnen met ons nieuwe kantoor in Oudenbosch.

## Hoe meten we onze resultaten?

- In onze kwartaalrapportages en jaarverslagen maken we inzichtelijk hoever we staan in het voor 2028 wegwerken van de slechte labels, maar ook hoeveel woningen voldoen aan de isolatiestandaard naar 2030, hoeveel woningen zijn voorzien van zonnepanelen, hoeveel woningen 'klaar voor de toekomst' zijn (2040) en hoeveel woningen zijn voorzien van een duurzame warmtebron (2050).
- Voor eind 2025 hebben we ons georiënteerd op een meetinstrument dat het daadwerkelijke energieverbruik (reguliere huurwoningen en BOG/MOG/ZOG) inzichtelijk maakt. Datzelfde doen we voor een instrument t.b.v. de mate van circulariteit en materiaalgebonden CO<sub>2</sub>. Met dat meetinstrument in de hand stellen we voor eind 2025 concrete doelstellingen vast om de uitstoot van CO<sub>2</sub> terug te dringen.
- Te meten resultaten en hoe:
  - a. EFG-labels. Sectorafspraken is om in 2029 geen EFG meer te hebben, tenzij er sprake is van een te transformeren complex/woningen. Woonkwartier wil dit voor eind 2026 hebben bereikt.
  - b. De isolatiestandaard. Sectorafspraken is om voor eind 2030 30% van de woningen naar de Standaard te hebben verbeterd.
  - c. 'Klaar voor de toekomst'. Woonkwartier heeft de isolatiestandaard verwerkt in een eigen bredere doelstelling/samengestelde maat waarin ook criteria voor de functionele en technische kwaliteit van de woning worden meegenomen; Woonkwartier wil dat in 2040 80% van haar gehele voorraad aan deze doelstelling voldoet. Na vaststelling van de eigen samengestelde maat voor eind 2025 wordt dit tweejaarlijks door assetmanagement in kaart gebracht.
  - d. Daling van het theoretisch en werkelijk verbruik energie (elektra/gas) aan de hand van de NTA8810 en openbare gebruiksdata, al dan niet gecombineerd in een meetinstrument zoals de 'Werkelijke Energie intensiteit Indicator' voor woningen en overig vastgoed (inclusief ons eigen kantoor).
  - e. Huurderstevredenheid t.a.v. verduurzamingsprojecten en/of – communicatie hierover.
  - f. Aantal klachten vocht en schimmel per jaar (belang van ventilatie bij isolatie).
  - g. Initiatieven van huurders zelf om aan de slag te gaan met duurzaamheid in de eigen woning, complex of buurt (huurdersbetrokkenheid).
  - h. Start van het ambassadeursprogramma voor medewerkers en huurders.
  - i. Het aantal gerichte pilots dat in 2024 en 2025 wordt uitgevoerd en waarvan de uitkomsten, waaronder de feedback van huurders, zijn verwerkt in de aanpak 2026 en verder.
  - j. Voor eind 2024 de totstandkoming van een basisprogramma van eisen nieuwbouw waarin onder meer gebruik wordt gemaakt van de benadering van 'Het nieuwe normaal'. Dit betreft 9 indicatoren binnen 3 thema's: 'milieu impact', 'materiaalgebruik' en 'waarde behoud'. Zoals: Milieuprestatie Gebouwen (MPG), Materiaal gebonden uitstoot CO<sub>2</sub>, materiaal gebonden CO<sub>2</sub> opslag, omgang restmateriaal bouw, adaptief vermogen, losmaakbaarheid en hergebruikpotentie.

# 7. Organisatie

7.1. Dienstverlening

7.2. Samenwerking

7.3. Organisatieontwikkeling

7.4. Digitalisering en data

7.5. Financiën



# 7. Organisatie

## Doel/richting 2030-2035

Woonkwartier is een wendbare, krachtige, innovatieve en professionele organisatie die financieel gezond is. Als het om vernieuwing en innovatie gaat, kijken we wat koplopers doen en leren we van en met anderen. We werken waar nodig (op thema's) intensief samen met collega-corporaties en leveranciers om onze bewoners zo goed mogelijk van dienst te zijn. We gaan voor lange termijn relaties met onze partners. Nu we de fase van pionieren enigszins voorbij zijn, wordt een bewust onderscheid tussen vernieuwen, verbeteren en vooral ook borgen belangrijk.

Woonkwartier vindt dat woningcorporaties een voortrekkersrol hebben om hun maatschappelijke bijdrage helder uit te leggen. Daarom rapporteren we op vrijwillige basis over duurzaamheid/ ESG-thema's milieu, maatschappij en governance.

Bij Woonkwartier is er ruimte voor ontwikkeling en kunnen medewerkers zichzelf zijn.

## Trends en ontwikkelingen

**Dienstverlening:** Nederland is in de afgelopen jaren meerdere malen geconfronteerd met het grote verschil tussen de systeemwereld en de leefwereld van mensen. Denk aan het toeslagenschandaal. Digitalisering kan de dienstverlening verbeteren, maar kan ook afstand scheppen, zeker daar waar mensen minder digitaal vaardig zijn en organisaties te weinig aandacht hebben voor de mens achter de aanvrager/huurder. Daar komt bij dat de lontjes bij sommige mensen steeds korter worden waardoor de veiligheid van medewerkers in het geding kan komen. Iedere huurder is uniek. Tegelijk hoeft en kan niet alle dienstverlening op maat worden geleverd. Wat essentieel is dat onze medewerkers de gevoelde intentie hebben om te willen helpen.

**Samenwerking:** Op diverse thema's is steeds meer expertkennis vereist. Hierdoor is samenwerking met collega-corporaties en leveranciers steeds vaker onmisbaar. Woonkwartier bouwt en onderhoudt actief een netwerk om onze huurders zo goed mogelijk van dienst te zijn. Hierbij vinden we 'meertalig' zijn (je verplaatsen in de ander en zijn belangen), luisteren naar en open staan voor elkaar essentieel. Het vraagt ook dat we kennis hebben van het werkveld van de partij waarmee we samenwerken, zodat we een echte gesprekspartner kunnen zijn. In samenwerking staat uiteindelijk de bijdrage op korte of lange termijn aan de volkshuisvestelijke opgave centraal. Dat kan betekenen dat een uitruil niet perse op basis van een gelijke inzet van middelen, tijd of expertise hoeft te zijn. Wat telt is wat nodig is voor het bereiken van het gemeenschappelijke gedefinieerde resultaat. En de wederzijdse aanspreekbaarheid daarop.

**Arbeidsmarkt/ medewerkers:** Door een gespannen arbeidsmarkt is talent vinden en aan ons binden een uitdaging.

**Digitalisering/ data:** Verdergaande digitalisering en technologische ontwikkelingen hebben ook de komende jaren grote impact op woningcorporaties en hun dienstverlening en bedrijfsvoering.

**Financieel:** Toenemende financierings- en bouwkosten zetten een duurzaam bedrijfsmodel onder druk (afnemende investeringscapaciteit). De kosten stijgen harder dan onze huurinkomsten. Dit is een sectorbreed probleem.

# 7.1 Organisatie: Dienstverlening

## Wat willen we de komende 4 jaar bereiken?

- We brengen de leefwereld van onze huurder naar binnen in onze organisatie en stemmen onze dienstverlening en de systeemwereld daarop af.
- Woonkwartier biedt dienstverlening op maat (multi-channel).
- Woonkwartier kent haar huurders. Doordat we onze (klant)data op orde hebben en analyseren kunnen we met meer en nieuwe inzichten onze dienstverlening verbeteren. Zo weten we bijvoorbeeld meer over onze toekomstige huurders en redenen waarom woningen worden geweigerd.
- Woonkwartier is een professionele en betrouwbare verhuurder (we meten onze klanttevredenheid).
- We hebben continu aandacht voor de veiligheid van onze medewerkers, leren onze collega's omgaan met onveiligheid en het herkennen van signalen en bieden waar nodig technische ondersteuning.

## Hoe gaat we dat doen?

- We werken in de wijk en op werkplekken bij de gemeenten in ons werkgebied.
- We bieden waar nodig maatwerk in onze dienstverlening (multi-channel).
- We handelen klachten adequaat af.
- We organiseren trainingen voor onze medewerkers op het gebied van veiligheid en omgaan met agressie.

## Hoe meten we onze resultaten?

- We meten onze klanttevredenheid over onze dienstverlening.
- First time fix reparatie-onderhoud.
- Klachtenafhandeling binnen gestelde normen.

## 7.2 Organisatie: Samenwerking

Samenwerking is essentieel om onze doelen te bereiken.

Zo werken we op het gebied van woonruimteverdeling en beleidsafstemming intensief samen met andere corporaties.

Voor andere onderwerpen zoals informatisering- en automatisering onderzoeken we waar samenwerking meerwaarde heeft. Samenwerking vraagt ook een goede aansluiting binnen de organisatie en stelt eisen aan de informatievoorziening en besluitvormingsprocessen (governance).

### Wat willen we de komende 4 jaar bereiken?

- Woonkwartier heeft op de thema's *vitale wijken, wonen & zorg, duurzaamheid en bedrijfsvoering* haar netwerk (samenwerking) in beeld, opgezet en onderhouden.
- Woonkwartier is aanspreekbaar op haar bijdrage en resultaten.
- Woonkwartier heeft de governance met betrekking tot samenwerkingsverbanden vormgegeven.

### Hoe gaan we dat doen?

- Woonkwartier vraagt stakeholders om feedback over ons handelen en stuurt bij waar nodig.

### Hoe meten we onze resultaten?

- Stakeholdersrelatie: waardering gemeente over nakomen lokale prestatieafspraken (LPA).
- Woonkwartier voert periodiek een imago-onderzoek uit onder stakeholders.

## 7.3 Organisatie: Organisatieontwikkeling

### Wat willen we de komende 4 jaar bereiken?

- Woonkwartier heeft de organisatie versterkt. Daar waar we expertkennis niet in huis hebben, is deze in een samenwerkingsverband georganiseerd.
- Wendbaarheid en innovatie zitten in ons dna: waar nodig sturen we bij en we streven naar een cultuur van continu verbeteren.
- Woonkwartier ziet haar medewerkers als het belangrijkste kapitaal: onze medewerkers zijn duurzaam inzetbaar en vitaal.
- Woonkwartier blijft zichtbaar op de arbeidsmarkt als een professionele en aantrekkelijke werkgever die het net even anders doet: aandacht voor de mens en jezelf kunnen zijn, zijn bepalend voor succes.

### Hoe gaat we dat doen?

- Medewerkers en leidinggevendenden van Woonkwartier voeren periodiek 'het goede gesprek' over het behalen van organisatie- en persoonlijke (ontwikkel)doelen.
- Om duurzame inzetbaarheid te bereiken, bieden we ontwikkelmogelijkheden aan: opleidingen, trainingen en coaching. Voor het thema vitaliteit werken we met een jaarkalender.
- Als er in het kader van veranderende rollen nieuwe kennis of ander gedrag nodig is, dan is daar aandacht en ruimte voor.
- Woonkwartier presenteert zich op hogescholen en universiteiten om talent van de toekomst aan ons te binden.

### Hoe meten we onze resultaten?

- Woonkwartier realiseert een hoge medewerkerstevredenheidsscore.

## 7.4 Organisatie: Digitalisering en data

Woonkwartier heeft vanwege digitalisering veel data tot haar beschikking. Analyse van deze data helpt ons betere besluiten te nemen en efficiënter te werken. Woonkwartier wil de komende jaren volgende stappen zetten in het niveau van data-volwassenheid. Dit betekent dat we een eigen datawarehouse implementeren en onze interne stuurinformatie presenteren door middel van dashboards. Ook verkennen we de inzet van Robot gestuurde procesautomatisering (RPA) en Artificial Intelligence (AI).

### Wat willen we de komende 4 jaar bereiken?

- Woonkwartier werkt data-gedreven: processen, data en systemen zijn goed op elkaar afgestemd en ondersteunen onze medewerkers bij hun dagelijkse werk. Randvoorwaarde is dat onze datakwaliteit van een goed niveau is en blijft.
- Woonkwartier gebruikt data-analyse om haar dienstverlening te verbeteren.
- Woonkwartier voert pilots uit op het gebied van RPA en AI.
- Woonkwartier neemt huurders en medewerkers mee in de veranderingen op het gebied van digitalisering.
- Woonkwartier zet in op de analyse van ons bestaand vastgoed om meer te kunnen sturen op waarde.

### Hoe gaan we dat doen?

- We formuleren een visie op de volgende stappen in data-gedrevenheid.
- We implementeren een datawarehouse, zodat we zelf dataverzamelingen uit verschillende interne en externe bronnen kunnen beheren. Hiervoor is koppeling tussen onze verschillende systemen noodzakelijk.
- We ontwikkelen jaarlijks nieuwe dashboards die ons meer inzicht geven in onze prestaties.
- We nemen via training en support medewerkers mee in deze beweging.
- De Raad van Advies geeft ons advies over het thema digitalisering en data vanuit het jaarthema 2024: 'de digitale corporatie'.

### Hoe meten we onze resultaten?

- In de jaarplannen formuleren we jaarlijks concrete doelen ten aanzien van digitaliseren en data.

## 7.5 Organisatie: Financiën

We willen financieel gezond blijven om ook in de toekomst benodigde investeringen in onder meer nieuwbouw, verduurzaming, leefbaarheid en aantrekkelijk werkgeverschap te kunnen doen.

Binnen Woonkwartier hebben we een visie op de inzet van ons vermogen geformuleerd. Het uitgangspunt is dat we volkshuisvestelijk maximaal willen presteren maar wel met behoud van onze financiële continuïteit. In de komende jaren teren we in op ons eigen vermogen maar we blijven binnen de interne normen wat betreft Loan-to-Value (LTV) en Interest Coverage Ratio (ICR).

### Wat willen we de komende 4 jaar bereiken?

- Onze financiële continuïteit is geborgd. De belangrijkste financiële ratio's zijn de LTV en ICR. Hier hanteren we een interne norm naast de normen van Aw/ WSW.
- Voorspelbaarheid en transparantie over de inzet van onze financiële middelen.
- Verslaggeving: verbreding van financiële verslaggeving naar duurzaamheidsverslaggeving op basis van ESG-doelen (milieu, maatschappij en governance).
- Subsidiemogelijkheden benutten we optimaal.
- Doelmatigheid: Woonkwartier is als maatschappelijke organisatie kosten- en budgetbewust.

### Hoe gaan we dat doen?

- We werken met een professionele planning- & controlcyclus waarin de kaderbrief, meerjarenbegroting, jaarplannen, kwartaalrapportages en de jaarrekening de belangrijkste elementen zijn.
- We ontwikkelen een ESG-rapportage en passen daarbij best practices uit de vastgoedsector toe.
- We werken samen met een subsidieadviesbureau.
- We werken met budgetsturing.

### Hoe meten we onze resultaten?

- In de jaarrekening monitoren we uitkomsten van de financiële ratio's LTV en ICR.
- In de interne managementrapportage monitoren we onze kosten (de benutting van budgetten).
- Over 2025 brengen we onze eerste ESG-rapportage uit met onze prestaties op het gebied van milieu, maatschappij en governance..



# 8. Regie op samenhang en verandering



# 8. Regie op samenhang en verandering

Het is goed om te realiseren dat de thema's uit het koersplan niet op zichzelf staan, maar elkaar raken en er is overlap. Dat vraagt om verbinding en regie: het is relevant te weten wie, wanneer, waarmee aan de slag gaat. En dat geldt niet alleen binnen Woonkwartier, maar ook in onze samenwerking met bewoners, partners en andere belanghebbenden: samen in de regio.

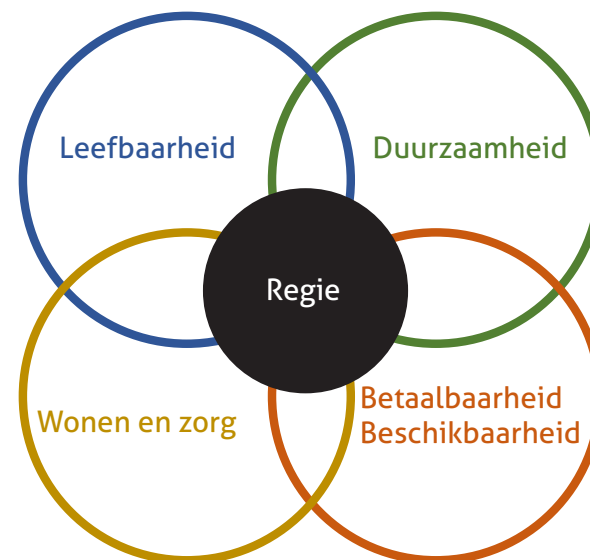
Instrumenten die we inzetten voor verbinding en regie zijn onze gebiedsgerichte benadering en samenwerking. We kijken per opgave naar de meest passende organiseervorm. En we zorgen ervoor dat onze organisatie is toegerust om enerzijds te werken aan de vier thema's en anderzijds erop te sturen dat de juiste activiteiten op het juiste moment door de juiste mensen worden opgepakt. Waar nodig betekenen verbinding en regie ook prioritering: wat doen we eerst, wat doen we later?

## Veranderaanpak

De opgave voor de komende jaren stelt hoge eisen aan Woonkwartier en betekent iets voor onze manier van werken. Binnen en buiten. Het vraagt verandering. Daar moet ruimte voor zijn. De veranderstijl van Woonkwartier is vooral incrementeel en organisch. Op basis van zorgvuldige afwegingen worden, steeds goed kijkend en schakelend in de dynamiek van het moment, keuzes gemaakt. Daarbij wordt ingezet op leren en ontwikkelen. Passend bij de fase waarin Woonkwartier zich inmiddels bevindt, zullen de componenten planmatigheid en navolgbaarheid aan de veranderstijl worden toegevoegd. Er wordt een programma ontwikkeld om invulling te geven aan onder meer de volgende veranderthema's:

- Samenwerken: wat helpt/wat belemmert.
- Elkaar verstaan/ taal van de ander spreken.
- Breed kijken & verbinden (afdelings- en vraagstuk overstijgend).
- Sterkere beleving bij de kernwaarde proactiviteit.

Het Koersplan krijgt een vertaling naar programma's en projecten op de thema's. De prioritering vindt plaats bij de totstandkoming van de jaarplannen. Het Koersplan vormt het uitgangspunt voor de kaderbrief 2025 en krijgt een eerste concretisering in het jaarplan en de begroting 2025.



Figuur 9  
Regie op samenhang

## Levend houden

Het Koersplan is heel bewust samen met medewerkers en stakeholders tot stand gekomen. We reizen immers samen. We vinden het belangrijk dat het plan levend blijft. We gaan een vorm vinden om in elk geval jaarlijks met stakeholders en medewerkers in gesprek te zijn over de ontwikkelingen in de omgeving, de ambities voor de toekomst, de samenwerking en de lessen die we leren uit de gezamenlijke praktijk. Zo nodig stellen we onze reisdoelen bij. **Op weg naar meer samen....**

# Bijlage 1: Koersplan samengevat op één A4

## Het verschil maken...

- De woningmarkt is krap, de kosten voor levensonderhoud zijn hoog en de kloof tussen arm en rijk groeit.
- De klimaatopgave (CO<sub>2</sub>-reductie, energietransitie, isoleren, circulariteit, bio-based bouwen, klimaatadaptatie) is stevig.
- Er wonen steeds meer kwetsbare mensen in de wijken, de tolerantie van (sommige) mensen neemt af. De vergrijzing neemt toe. Tegelijk is er te weinig capaciteit in zorg en welzijn. Leefbaarheid en langer zelfstandig thuis wonen komen onder druk te staan.
- De arbeidsmarkt is gespannen, expertise is schaars.
- We hebben te maken met politieke onzekerheid. Welke kant beweegt een nieuw kabinet op?

Bij elke onzekerheid of uitdaging richten we ons vooral op wat wél mogelijk is. En wat we wél voor elkaar kunnen krijgen. Zodat we met en voor onze bewoners het verschil kunnen maken.

## Onze aanpak

### In samenspraak en met oog voor samenhang

Elk dorp en elke wijk is uniek en heeft andere uitdagingen en mogelijkheden. Daar hebben we oog voor. En houden we zoveel mogelijk rekening mee bij het vinden van oplossingen.

In onze gebiedsgerichte benadering **benaderen we vraagstukken in samenhang, vanuit verschillende invalshoeken**. We kijken vooruit en proberen problemen voor te zijn en kansen te benutten. We kijken breed: wat speelt er nog meer? We zijn op zoek naar echte oplossingen.

**Zonder het complex te maken. We bundelen krachten** van bewoners, overheden en organisaties om samen meer te bereiken. We laten en maken ruimte voor eigen initiatief. En we **verleiden om eigenaarschap te nemen**.

## ...BLIJVEND BETAALBARE EN GESCHIKTE WONINGEN

### HOOFDDOEL

**Sneller een geschikte en blijvend betaalbare woning voor woningzoekenden**

### HIER GAAN WE VOOR

- Vergroten woningaanbod (o.a. bijbouwen, splitsen, optoppen)
- Meer woningtypes en woonvormen
- Betaalbare woonlasten: huur en energie

### IN 2028 HEBBEN WE

- Circa 300 woningen toegevoegd (nieuwbouw en beter benutten bestaande woningvoorraad)
- Meer diversiteit in type woningen
- Sneller een passende woning beschikbaar
- Huurprijs die rekening houdt met energielasten

## Koersplan 2025-2028 OP WEG NAAR SAMEN MEER...

woon  
kwartier

## ...DUURZAAM WONEN EN BOUWEN

### HOOFDDOEL

**Klimaatbewuster bouwen en wonen**

### HIER GAAN WE VOOR

- Isoleren blijft prioriteit: energiebesparing en woningen klaar maken voor energietransitie
- Bewust materiaalgebruik met aandacht voor circulariteit
- Inzet van alternatieve warmtebronnen
- Bijdragen aan klimaatadaptatie, biodiversiteit en gezondheid

### IN 2028 HEBBEN WE

- Plan in uitvoering voor behalen klimaatdoelen per 2030 en 2050
- De eerste stappen gezet in realisatie warmtevisies van 'onze' gemeenten
- Tenminste 1 pilotproject in houtbouw uitgevoerd
- Bewoners betrokken bij plannen voor verduurzaming
- Medewerkers en enthousiaste bewoners ingezet als ambassadeurs voor verduurzaming

## ...WONEN MET ZORG; LANGER ZELFSTANDIG THUIS

### HOOFDDOEL

**Bewoners langer zelfstandig thuis kunnen laten wonen**

### HIER GAAN WE VOOR

- Voldoende betaalbare voor zorg geschikte woningen
- Beter signaleren en begeleiden van bewoners naar zorg en welzijn
- Initiatieven rond langer zelfstandig thuis steunen en mogelijk maken
- Vernieuwing rond wonen en zorg aanjagen en daarbij de denkracht van bewoners gebruiken en durf tonen

### IN 2028 HEBBEN WE

- Op 2 plekken nieuwe bijzondere woonvormen gerealiseerd
- Meer 0-treden woningen
- Jaarlijks 3 nieuw initiatief met zorg- en welzijnsorganisaties samen opgestart
- Jaarlijks een positieve evaluatie van de samenwerking met onze zorg- en welzijnspartners

## ...VITALE WIJKEN EN KEREN

### HOOFDDOEL

**Al 'onze' wijken vitaal maken en houden**

### HIER GAAN WE VOOR

- Divers samengestelde wijken door breed aanbod van vastgoed
- Stimuleren van ontmoeting en verbinding
- Versterken van zelf- en samenredzaamheid
- Bewoners doen mee: bewoners betrekken en ruimte geven aan eigen initiatief

### IN 2028 HEBBEN WE

- Per kern de leefbaarheid in kaart en acties opgestart
- Nieuwe ontmoetingsplekken gemaakt
- Afspraken om eenvoudiger bewonersgegevens te kunnen delen tussen partijen in de wijk
- Afspraken met zorg en welzijn over sneller overdragen van zorgvragen als specialisme inzet noodzakelijk is

woon  
kwartier

## Wie we zijn en waar we werken

Woonkwartier is een lokaal en maatschappelijk betrokken plattelandsdorpsraad, actief in West-Brabant. Wij zijn werkzaam in 18 dorpen en stadjes in de gemeenten Moerdijk, Halderberge en Steenbergen. Elk met een eigen historie en identiteit en eigen kansen en uitdagingen. We verhuizen ruim 9.500 woningen.

## Onze taak

Wij zorgen ervoor dat mensen met een bescheiden inkomen in een kwalitatief goed, duurzaam en betaalbaar huis kunnen wonen. Een huis dat past bij hun levensfase en behoefte. Niet alleen nu, maar ook in de toekomst. Daar zetten we ons elke dag met hart en ziel voor in.

## Onze maatschappelijke bijdrage

Fijn wonen gaat verder dan alleen de woning. We zetten ons ook in, samen met andere organisaties en bewoners, voor het behouden en creëren van vitale, divers samengestelde en duurzame (dorps)kernen en wijken. Met schone, veilige en groene buurten. Waar mensen van verschillende leeftijden en achtergronden fijn samenwonen en elkaar helpen waar nodig. En waar iedereen kansen krijgt en iedereen telt. Daar maken we ons sterk voor.

altijd in de buurt

## Onze kernwaarden

### Persoonlijk

Wij staan in verbinding met mensen, vanuit oprechte betrokkenheid bij bewoners en de dorpen, kernen en wijken waar zij wonen. En vanuit betrokkenheid bij de organisaties waarmee we samenwerken. Wij vinden contact van mens-tot-mens belangrijk. We luisteren goed naar wat mensen ons vertellen. En we hebben oog voor de balans 'ik en wij'.

### Praktisch

Wij zijn resultaatgericht. Wij denken in mogelijkheden en praktische oplossingen. We stimuleren eigen initiatief en oplossingen van bewoners, buurten en organisaties waarmee we samenwerken. Wij zijn open en helder in waar wij voor staan en houden ons aan onze afspraken.

### Proactief

Wij staan midden in de samenleving. We denken vooruit en zien kansen. We leveren actief een bijdrage aan goed wonen voor onze huurders en aan de leefbaarheid van de dorpen, kernen en wijken waar zij wonen. En we vertelden bewoners, partners en onze medewerkers om eigenaarschap te nemen. Wij zijn voortdurend gericht op verbetering, door verandering en vernieuwing.

# Bijlage 2: Thema Koersplan en VN-doelen (SDG's)



Koersplan 2025-2028

# OP WEG naar samen meer...

